



العنوان:	تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن دراسة ميدانية
المصدر:	مؤتة للبحوث والدراسات - العلوم الانسانية والاجتماعية -الاردن
المؤلف الرئيسي:	العوامله، نائل عبد الحافظ
المجلد/العدد:	مج 10 , ع 6
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	1995
الشهر:	كانون الاول / رجب
الصفحات:	51 - 83
رقم MD:	18487
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch, HumanIndex
مواضيع:	الإصلاح الاداري، الأردن، الخدمة المدنية، تحليل الوظائف، ادارة الافراد، الادارة العامة، الإدارة العليا، القيادة الإدارية، المديرين، التفويض الاداري، تقييم الأداء، الترقيات
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/18487">http://search.mandumah.com/Record/18487</a>

# تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن دراسة ميدانية

نائل عبدالحافظ العواملة

قسم الادارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الأردنية

تاريخ قبوله للنشر : ٢٩ / ١١ / ١٩٩٤

تاريخ تقديم البحث ١٢/٢٧/١٩٩٢

## Abstract

This study analyzes career concept and its practical aspects in civil service in Jordan. A Sample of (400) managers in (33) ministries and central departments in Jordan included in this study.

Among major findings of this study are:

- (1) Low level of clarity and freedom of selecting career of managers in the surveyed ministries and departments in Jordan.
- (2) Low progress opportunities in management careers in Jordan.
- (3) Economic motivations are the most important ones for managers to change their existing positions.

The study recommended to undertake further studies in career management, planning and development. More attention should be given to career planning in public administration in Jordan.

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل المسار الوظيفي نظرياً وبيان جوانبه التطبيقية في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن من خلال دراسة ميدانية لعينة شملت اربعمائة مدير من مختلف المستويات التنظيمية العليا والوسطى والدنيا. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها ما يلي:

(١) تدني مستوى الوضوح والحرية في اختيار المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المبحوثة.

(٢) ضعف فرص التقدم الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المبحوثة.

(٣) تشكل الحوافز المادية أهم دوافع المديرين لتغيير وظائفهم الحالية.

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات النظرية والميدانية في مجال المسار الوظيفي بغية سد الفجوة الواضحة في أدبيات الإدارة العربية في هذا المجال. كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الأجهزة الحكومية في الأردن بتخطيط المسار الوظيفي وتطويره باستمرار.

## أهمية الدراسة وأهدافها

تتبع أهمية هذه الدراسة من مصادر عديدة أبرزها طبيعة موضوعها بحد ذاته، وندرة الدراسات في مجالها خصوصاً في البيئة العربية والأردنية، ومنهجية الدراسة التي تقوم على التزاوج بين النظريات والواقع التطبيقي لها. أما من حيث طبيعة الدراسة فإنها تعالج موضوعاً حيوياً وبالغ الأثر في حياة الأفراد والتنظيمات والمجتمعات على السواء. فالمسار الوظيفي يمثل نهج الحياة العملية بما فيها من عطاء وانتاجية أو هدر واستهلاك، وبالتالي يصبح التعرف على مفهوم المسار الوظيفي وطبيعته وتخطيطه وتطويره أمراً حيوياً ومؤثراً على كافة المستويات وفي مختلف المجالات.

أما من حيث ندرة الدراسات في مجال المسار الوظيفي فإن عرض الباحث للأدبيات والدراسات السابقة في هذا الخصوص قد كشف عن ندرة واضحة لمثل هذه الدراسات في البيئة العربية عموماً والأردنية على وجه الخصوص. ولكن الندرة في هذا المجال أقل في الأدبيات الإدارية الغربية. ومما يعطي هذه الدراسة أهمية أكبر هو أنها الأولى من نوعها وفي مجالها في البيئة الأردنية وفي حدود علم الباحث وبناء على مسح للمصادر المكتبية المتاحة.

ومما يُضيف لأهمية هذه الدراسة هو المنهجية التي تستند إليها وتتضمن تحليلاً نظرياً ملائماً ومسحاً ميدانياً لواقع المسار الوظيفي لعينة من المديرين في الخدمة المدنية في الأردن. حيث يأمل الباحث في أن يكون قد أسهم في تقديم خلفية نظرية مناسبة في موضوع تدر فيه حتى الأبحاث

النظرية (العربية). كما يأمل الباحث أيضاً أن يكون في المسح الميداني لهذا الموضوع فائدة عملية في مجال تطوير الادارة العامة في الأردن. وأخيراً، يأمل الباحث أن يكون في هذا الجهد المتواضع خدمة للمكتبة العربية في مجال الأدب الاداري.

وترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (١) تقديم تحليل نظري مكثف (Concise) واقتراح نموذج مفاهيمي يسهم في تحليل أبعاد المسار الوظيفي ومراحله وجوانبه المختلفة بغية توفير مادة نظرية حول الموضوع تسهم في سد النقص الواضح في أدبيات الادارة العربية في هذا المجال. كما يرمي هذا التحليل النظري إلى توجيه الدراسة الميدانية والتمهيد لها ووضعها في إطارها الملائم.
- (٢) التعرف على واقع المسار الوظيفي في الادارة العامة في الأردن من خلال المسح الميداني لعينة من المديرين في مختلف المستويات التنظيمية في الخدمة المدنية تشمل الوزارات والدوائر المركزية في الأردن.
- (٣) تحديد أهم النتائج التي يكشف عنها التحليل النظري والمسح الميداني ثم وضع بعض التوصيات التي يؤمل أن تساعد في لفت الانتباه لهذا الموضوع الحيوي (على المستويين الأكاديمي والعملي) والاهتمام به وتخطيطه وتطويره بما يخدم أهداف الأفراد والمنظمات والمجتمعات على السواء.

## منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة في منهجها على أساليب ومصادر علمية عديدة ومتراصة هي الأسلوب الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية (المسحية). كما تستند الدراسة إلى المصادر التالية:  
أ- مصادر ثانوية جاهزة تتمثل بالمقتنيات المكتبية المختلفة مثل الكتب والدوريات والوثائق الرسمية وغيرها.

ب- مصادر أولية تقوم على جمع البيانات من منابعها الأولية بواسطة استبانة مصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة.

وقد تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) على شكل مجموعة من الأسئلة (المقفلة - المفتوحة) والتي تتناول الجوانب الأساسية الهامة لموضوع المسار الوظيفي. وقد تم التأكد من صلاحية الاستبانة (Va- lidity) من خلال التحكيم والتجريب المبدئي في عينة من الباحثين قبل إعادة تصميمها وتوزيعها بشكلها النهائي على عينة الدراسة. فقد عرضت الاستبانة على عدد من الزملاء في الكلية وعلى مجموعة من الطلبة أيضاً وأخذت ملاحظاتهم جميعاً بعين الاعتبار في تلافي أوجه القصور في الاستبانة. وللتأكد من ثبات الاستبانة (Reliability) فقد تم احتساب معامل كرونباخ (الفأ) والذي بلغ (٠.٨٣) وهذا مؤشر جيد لثبات أداة الدراسة Chronbach.

## فرضيات الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

- (١) يوجد تدني في مستوى الوضوح والحرية في اختيار المسار الوظيفي لدى المديرين في الخدمة المدنية في الأردن (بمتوسط حسابي يقل عن ٣ درجات على المقياس الخماسي أي بنسبة ٦٠٪ منه).
- (٢) لا توجد صلة قوية بين التأهيل العلمي للمديرين في الخدمة المدنية في الأردن والوظائف التي يشغلونها (بمتوسط يقل عن ٣ درجات أو ٦٠٪ من المقياس الخماسي).
- (٣) تشكل الدوافع الشخصية للمديرين أهم أسباب اختيارهم لوظائفهم بينما تشكل الدوافع المادية أضعف هذه الأسباب.
- (٤) يوجد تدني في فرص التقدم الوظيفي مما يولد رغبة قوية لدى المديرين في الخدمة المدنية لتغيير وظائفهم الحالية (على أساس أن الحد الفاصل للمتوسط الحسابي الفاصل بين التدني والارتفاع في هذا المجال هو ٣ درجات أو نسبة ٦٠٪ من المقياس الخماسي).
- (٥) تحتل الحوافز المادية المرتبة الأولى بين دوافع المديرين في الخدمة المدنية لتغيير مساراتهم الوظيفية.
- (٦) يقل عدد مرات التغيير في الوظيفة كلما تقدم المدير في الخدمة المدنية في الأردن من حيث سنوات الخبرة.
- (٧) تقع المعوقات الشخصية في مقدمة معوقات التخطيط للمسار الوظيفي للمديرين في الخدمة المدنية في الأردن.
- (٨) تحظى العوامل المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي بأهمية مرتفعة لدى الباحثين (بمتوسط يتجاوز ٣ درجات أو ما نسبته ٦٠٪ على المقياس الخماسي).

## مقدمة نظرية

مفهوم المسار الوظيفي: يمثل المسار الوظيفي Career مجموعة متسلسلة ومترابطة من المسلكيات والاتجاهات المتعلقة بالمراحل الوظيفية والخبرات العملية والنشاطات التي تقود لاختيار الفرد لعمل أو مهنة محددة. وبالتالي فإن المسار الوظيفي يتمحور حول الخبرة الفردية المتخصصة في مجال وظيفي يختاره الفرد خلال حياته العملية ويعمل على تطويره باستمرار<sup>(١)</sup>.

ويشير المسار الوظيفي إلى المراكز الوظيفية التي يحتلها الشخص خلال حياته العملية بغض النظر عن مدى النجاح أو الفشل الذي يحققه الفرد. ويتضمن ذلك كافة الأعمال التي يقوم بها الفرد بما فيها الأعمال التطوعية والخاصة أو العامة على حد سواء<sup>(٢)</sup>.

ويعتبر المسار الوظيفي جزءاً من البناء البيروقراطي والذي يتضمن نظاماً للترقية المنتظمة والمتواصلة بناء على أسس موضوعية محددة. فالمسار الوظيفي عبارة عن مجال وظيفي أو مهني محدد يتضمن فرصاً للتقدم والترقية المستمرة في ضوء توفر المؤهلات والمهارات والقيم المناسبة المطلوبة وفقاً للنظام والقواعد البيروقراطية المحددة<sup>(٣)</sup>.

كما يحتمل مفهوم المسار الوظيفي معاني عديدة منها التحرك صعوداً في سلم الوظيفة في مجال من المجالات العملية وتحقيق مكاسب مادية ومعنوية ترافق التقدم الوظيفي بما في ذلك الحصول على سلطة أكبر أو أموال أكثر أو شهرة أو تحقيق للذات وغيرها من المكاسب<sup>(٤)</sup>.

ويميز بعض الكتاب بين جوانب مختلفة للمسار الوظيفي تتضمن المسار الوظيفي بعد ذاته

Career والتخطيط للمسار الوظيفي Career Planning ومسالك المسار الوظيفي Career Pathing حيث يتضمن المسار الوظيفي مجموعة الأعمال أو المهن التي يضعها الفرد لنفسه ويمارسها كمنهج لحياته العملية. أما التخطيط للمسار الوظيفي فهو عبارة عن عملية نظامية تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة وبين فرص تحقيقها من جهة أخرى. أما مسالك المسار الوظيفي فتشير إلى تسلسل الوظائف من خلال متابعة الفرص والأهداف الوظيفية<sup>(٥)</sup>.

ويمكن النظر إلى المسار الوظيفي وتخطيطه وتحليله من زاويتين أو اتجاهين أحدهما وصفي De- Normative يتعلق بالواقع وبكيفية تطور المسار الوظيفي من ناحية فعلية، والآخر مثالي Descriptive يركز على ما يجب أن يكون عليه التخطيط للمسار الوظيفي. حيث يعتمد الاتجاه الوصفي على جمع معلومات تاريخية حول حركة الوظائف بينما يعتمد الاتجاه المثالي على تحليل منطقي لحركة المسار الوظيفي بناء على واجبات الوظيفة ومتطلباتها وتصنيفها في فئات ومستويات مترابطة ومنسجمة مع أوضاع سوق العمالة<sup>(٦)</sup>.

ويكون التخطيط للمسار الوظيفي على مستويين مترابطين ومتكاملين هما المستوى الشخصي أو الفردي والمستوى التنظيمي<sup>(٧)</sup>. حيث يحقق تخطيط المسار الوظيفي وتطويره فائدة مزدوجة لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء. فهو يساعد الأفراد في توجيه واستخدام قدراتهم واهتماماتهم وحوافزهم بأفضل وجه ممكن. كما يساعد المنظمات على اكتشاف طاقات الأفراد واستغلالها وتطويرها وتسخيرها لخدمة أهداف المنظمة<sup>(٨)</sup>. إن تحديد الأهداف الحياتية والأهداف الوظيفية للأفراد تعزز مستوى الرضى لديهم وتعطيهم فرصة مناسبة للتقييم والتطوير المستمر<sup>(٩)</sup>. كما أن تخطيط المسار الوظيفي وتطويره هو وسيلة تمكن المنظمة من المحافظة على موظفيها ورفع مستوى إنتاجيتهم وإعدادهم لمواجهة المتغيرات البيئية المتسارعة<sup>(١٠)</sup>.

ويتحمل الفرد المسؤولية الأساسية في متابعة مساره الوظيفي بما في ذلك معرفة الذات وتقييمها بدقة وموضوعية ومن كافة الجوانب وبيان نقاط الضعف والقوة فيها. كما يتضمن ذلك تحديد الأهداف والحاجات والأولويات وسبل تحقيقها ومواجهة المعوقات والتحديات المحتملة. وتؤثر العوامل التنظيمية بما فيها من أهداف وقيم وأعراف وأنظمة على المسار الوظيفي للأفراد وطبيعة خياراتهم العملية. كما يتأثر المسار الوظيفي بالتنشئة الاجتماعية والتوقعات المرتبطة بها. وبالتالي فإن تحديد المسار الوظيفي والتخطيط له وتطويره يتطلب درجة عالية من المرونة والقدرة الفردية على التكيف خصوصاً في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة. حيث أن طبيعة المهن والمراكز الوظيفية تتغير بسرعة كبيرة وتتطور وفقاً لمتطلبات التنافس بين الأفراد أنفسهم والمنظمات عموماً<sup>(١١)</sup>.

وجملة القول في تعريف المسار الوظيفي وتحديدته أنه يتضمن عملية نظامية هادفة تقوم على أساس الاختيار الواعي والمدرّس لمهنة أو مجال وظيفي محدد ينتهجه الفرد في سيرته العملية ويتضمن تحديداً للأهداف والمراكز والنشاطات الوظيفية وسبل التقدم في هذا المجال. وبالتالي فإن تخطيط المسار الوظيفي وتحديدته يقوم على الأسس التالية:

(١) وعي الأفراد بقدراتهم واتجاهاتهم وطموحاتهم بخصوص حياتهم العملية (المهنية أو الوظيفية).

- (٢) استعداد الأفراد لتأهيل أنفسهم (علمياً وتدريبياً) وفقاً لأهدافهم الوظيفية.
- (٣) توفر الفرص المناسبة للتأهيل والتدريب الوظيفي ضمن الإمكانيات المتاحة للأفراد.
- (٤) توفر الفرص الوظيفية أو العملية الملائمة للأفراد والتي تسمح بتلبية أهدافهم الوظيفية وتطويرها باستمرار وبشكل يساعد على التقدم الوظيفي المضطرد.
- (٥) توفر القدرة الفردية والتنظيمية على التكيف والمرونة في مواجهة المستجدات والظروف البيئية المتغيرة والمعقدة، وبالتالي القدرة على تعديل المسارات الوظيفية بشكل يحافظ على الاستمرارية في النمو والتقدم الوظيفي لأمد طويل.

### تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي:

لقي موضوع المسار الوظيفي اهتماماً متأخراً نسبياً بالمقارنة مع غيره من المواضيع الإدارية والسلوكية وذلك على الرغم من وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي منذ أن عرف الإنسان الأعمال والوظائف في مختلف المجالات. حيث اهتم الباحثون حديثاً بهذا الموضوع وضمن تطويرهم للمفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية في المنظمات (١٢). وقد ساعدت عوامل عديدة في التأخر بالاهتمام بموضوع المسار الوظيفي وتخطيطه وتطويره. ومن أهم هذه العوامل ما يلي (١٣):

- (١) غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم ادراك أهميته من قبل الإدارة العليا في المنظمات عموماً.
  - (٢) عدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمديرين.
  - (٣) اعتقاد بعض المديرين بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحركية الوظيفية.
  - (٤) نقص المعلومات حول المسار الوظيفي، ومشكلاته وسبل تطويره وغير ذلك من جوانب.
  - (٥) نقص مهارة المديرين في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين بغية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية.
  - (٦) عدم فعالية الربط بين تخطيط المسار الوظيفي وكل من الأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز.
  - (٧) ندرة الدراسات العلمية والأبحاث في مجال المسار الوظيفي.
- أما العوامل التي ساعدت في تنمية الاهتمام العلمي والعملي بموضوع المسار الوظيفي وتخطيطه فتشمل ما يلي:

- (١) التغيرات الديمغرافية بمختلف أبعادها وجوانبها والتي أدت إلى اهتمام متزايد بشؤون الأفراد والقوى العاملة عموماً. وبالتالي لقي موضوع تخطيط القوى العاملة وإدارة وتخطيط المسار الوظيفي اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء في السنوات الأخيرة. حيث اعتبر الاهتمام بمثل هذه الموضوعات تلبية لاحتياجات وحرريات وطموحات الأفراد في

- التقدم الوظيفي وللمحافظة على استقرار المنظمات وتوفير الطاقات البشرية اللازمة لها<sup>(١٤)</sup>.
- (٢) التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المتواصلة والتي تتطلب استجابة وتكيفاً ملائماً من قبل الأفراد والمنظمات على حد سواء. حيث تتضمن الاستجابة الملائمة والتكيف المطلوب في هذا المجال قدرة الأفراد على إيجاد المسار الوظيفي الملائم وإعادة تكوينه وتخطيطه وتقييمه باستمرار في ضوء المستجدات والمتغيرات المختلفة. كما يتطلب ذلك قدرة المنظمات المعاصرة في رسم وتحديد خريطة الوظائف التي توفرها للأفراد وبيان سبل الترقية والتقدم الوظيفي فيها. كما يتطلب ذلك أيضاً توفر المعلومات للأفراد والمنظمات على السواء بخصوص الفرص والمحددات المتعلقة بالمسارات الوظيفية والبيئة المحيطة بها<sup>(١٥)</sup>.
- (٣) التنافس وارتفاع مستوى الطموحات الانسانية على كافة المستويات الفردية والتنظيمية. حيث يتطلب ذلك مزيداً من الاهتمام بالوظائف والأداء وتخطيط القوى العاملة وتخطيط المسارات الوظيفية وتطويرها باستمرار<sup>(١٦)</sup>.
- (٤) إدراك أهمية الترابط بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية والتوازن بينها من خلال تخطيط المسارات الوظيفية كوسيلة لهذا الربط والتوازن بين الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها. حيث أن توفير المنظمات لفرص التقدم الوظيفي للأفراد يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. وبالتالي بدأ الاهتمام بموضوع تخطيط المسار الوظيفي وتطويره بما يخدم أهداف الأفراد والمنظمات عموماً<sup>(١٧)</sup>.
- (٥) إدراك الأبعاد الاقتصادية والفوائد المادية والمعنوية المترتبة على التخطيط الفعال للمسار الوظيفي للأفراد والمنظمات على حد سواء. حيث أن الاهتمام في اختيار المسارات الوظيفية الملائمة لقدرات الأفراد واستعداداتهم وتأهيلهم يسهم في الاستغلال الأمثل لطاقاتهم ورفع إنتاجيتهم ودخلهم كما أن ذلك يسهم في رفع فعالية المنظمات وكفاءتها أيضاً. إن توفير العناصر البشرية الملائمة للوظائف المتاحة والمطلوبة من خلال التخطيط السليم للمسار الوظيفي يمثل رباطاً فعالاً بين الوسائل والغايات ويحقق الكفاية الاقتصادية للأفراد والمنظمات<sup>(١٨)</sup>.
- (٦) ارتفاع مستوى التوقعات المهنية ومتطلبات الكفاءة في العناصر البشرية التي تحتاجها المنظمات المختلفة وخاصة تلك التي يمتد نشاطها على المستوى العالمي. حيث تكون المنافسة الاقتصادية والفعالية والكفاءة متطلبات أساسية للنجاح والاستمرارية والنمو الفردي والتنظيمي في بيئة معقدة تتسم بالتقنية العالية والتغير والتطوير المتسارع في مختلف المجالات الادارية والتنظيمية وغيرها<sup>(١٩)</sup>.
- (٧) التنمية والتطوير الاداري بمختلف أبعاده ومستوياته الأكاديمية والعملية. حيث لعبت التنمية الادارية وبرامج ودراسات التطوير الاداري الشامل دوراً حيوياً في تعزيز الاهتمام في مختلف مجالات الادارة بما في ذلك تخطيط المسار الوظيفي وتطويره باستمرار. وقد أسهمت برامج التطوير التنظيمي (OD) في تعزيز قدرات المديرين في مجال تخطيط مساراتهم الوظيفية من

خلال تحليل المحتوى وأساليب التغيير التنظيمي الهادف وتقييم الحاجات والفرص والمحددات المحيطة بالمسار الوظيفي للعاملين<sup>(٢٠)</sup>. وقد ساهم ارتفاع المستويات التعليمية والثقافية للأفراد في زيادة اهتمامهم ببرامج التطوير التنظيمي والاستفادة منها في تطوير مساراتهم الوظيفية بشكل يحقق حاجاتهم في احترام الذات وغيرها بالإضافة إلى مواجهة متطلبات سوق العمل والتكيف مع هذه المتطلبات من خلال التطوير المستمر<sup>(٢١)</sup>.

كما يهدف التطوير التنظيمي إلى خلق المناخ الملائم لتعزيز التكامل والانسجام بين المنظمات والأفراد العاملين فيها. ومما يساعد في خلق المناخ الملائم تحسين التوافق بين الأفراد ووظائفهم والذي يمكن أن يتم من خلال التخطيط الفعال للمسار الوظيفي وتطويره باستمرار<sup>(٢٢)</sup>.

وجملة القول بخصوص العوامل التي ساعدت في تزايد الاهتمام بموضوع تخطيط المسار الوظيفي فإنها تتمثل بمجموعة كبيرة من المؤثرات والعوامل المترابطة والتي يمكن تصنيفها في فئتين هما الأسباب الداخلية التي تعود للمنظمات الإدارية وظروفها الداخلية والأسباب الخارجية التي تعود للبيئة الخارجية للمنظمات بما فيها من جوانب اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسياسية ومادية ومعنوية وغيرها<sup>(٢٣)</sup>.

## مراحل المسار الوظيفي (Career Stages (Cycles)

يُقصد بمراحل المسار الوظيفي تلك الحلقات المتسلسلة والمترابطة التي يمر بها المسار الوظيفي عموماً من بدايته إلى نهايته في أي مجال من المجالات العملية. وتعتبر هذه الحلقات متميزة عن بعضها بالرغم من ترابطها حيث أن لكل منها خصائص ومتطلبات وتحديات مختلفة نسبياً. وإن ادراك طبيعة كل منها يساعد في تجاوزها بفعالية والانتقال إلى حلقة أخرى متقدمة في المسار الوظيفي<sup>(٢٤)</sup>. كما يجب أن يلي المسار الوظيفي في حلقاته المختلفة مجموعة متكاملة من الحاجات والرغبات الذاتية للأفراد بما في ذلك الشعور بالانجاز والاعتراف والعلاقات الاجتماعية والشهرة وغيرها<sup>(٢٥)</sup>. وقد وضع بعض الكتاب نماذجاً تصور طبيعة المسار الوظيفي بمراحله المختلفة وخصائص كل منها ومتطلباتها المهنية والشخصية. وفيما يلي أهم هذه النماذج:

### أ- نموذج ليفنسون Livinon model

يربط هذا النموذج بين حلقات المسار الوظيفي والفئات العمرية للأفراد بما فيها من خصائص وحاجات ومتطلبات وتطورات شخصية ومهنية وتعليمية وغيرها. وأهم المراحل وفقاً لهذا النموذج هي الطفولة والنضوج والتحول والشيخوخة. حيث ينتقل الفرد من مرحلة لأخرى على المستويين الشخصي (العمرى) والوظيفي وفقاً للفرص والمحددات التي تفرضها البيئة المحيطة بكافة أبعادها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية وغيرها<sup>(٢٦)</sup>.

### ب. نموذج أريكسون Erickson Model:

يرتكز هذا النموذج إلى نمط عام للمسار الوظيفي يتألف من ثلاث مراحل كبرى هي التأسيس والتقدم والصيانة. وتشمل مرحلة التأسيس كافة النشاطات والتطورات التي يمر فيها الفرد منذ ولادته ونشأته وتعليمه المدرسي وإعداده للحياة العملية. أما مرحلة التقدم فتشمل التدريب والتطوير والتكيف مع متطلبات الوظيفة أو المهنة المرتبطة بالحياة العملية للفرد. وتتضمن مرحلة الصيانة كافة النشاطات التي تساعد في النمو الفردي والمهني وتحقيق الاستمرارية والاستقرار المتوازن في مجال العمل والأهداف الفردية(٢٧).

#### ج. نموذج دالتون وٲومبسون وبراييس: **Dalton, Thompson and Price Model**:

يقترح هؤلاء الكتاب نموذجاً للمسار الوظيفي يتألف من أربع مراحل تعكس درجة التقدم الوظيفي ومستوى التأهيل المهني والعملية، وهذه المراحل هي التلمذة Apprentice والزمالة Colleague والاحتراف Mentor والراعي Sponsor. وتتضمن كل من هذه المراحل متطلبات مختلفة تتعلق بالمهام ونوعية العلاقات والتكيف النفسي للأفراد. كما تتصف هذه المراحل بالتدرجية أو التسلسل من حيث المستوى بحيث يبدأ الفرد بالتلمذة (أدنى مرحلة) وينتهي بالراعية (وهي أعلى مرحلة) وفقاً لدرجة الخبرة والكفاءة العملية(٢٨).

#### د. نموذج شاين وكرايتر **Schein and Kreitner Model**:

يستند هذا النموذج إلى الربط بين المراحل العمرية والخصائص والمتطلبات الشخصية والأدوار المتوقعة من الأفراد في كل مرحلة. وحدد هذا النموذج عشرة مراحل للمسار الوظيفي تتصف بالتداخل بين فئات الأعمار لكل منها أي أن المراحل اللاحقة في المسار الوظيفي تبدأ في فئة عمرية تقع ضمن حدود الفئة السابقة لكل منها. ويمكن تلخيص المراحل العشرة لتشمل النمو الجسمي والفكري، والاستكشاف، والدخول إلى الحياة العملية وتتضمن مجموعة من المراحل الوسيطة وفقاً لدرجة التقدم الوظيفي، ومراحل متقدمة عديدة، ثم التراجع والعزلة وانتهاء الحياة العملية للأفراد. وتتطلب كل من هذه المراحل مجموعة من النشاطات والاستعدادات الفردية والقدرة على التكيف والتطوير والحفز المستمر وغيرها(٢٩).

#### هـ. نموذج كارلزلي **Carlisle Model**:

يعتمد هذا النموذج على ثلاثة عناصر أساسية لتحديد حلقات المسار الوظيفي، وهذه العناصر هي درجة الاعتمادية Dependence، ومجال العمل Scope of work والسلطة Power. حيث يتطور المسار الوظيفي من مرحلة الاعتماد الكلي للفرد على الآخرين والضيق في مجال العمل والسلطة القليلة إلى مراحل عديدة تتضمن استقلالية أكبر وشمولية أكثر في مجال العمل وسلطة أوسع أيضاً. ويقابل كل من هذه المراحل الانتقالية وتطورها تغيرات مهنية أو وظيفية تشمل التلمذة والتدريب والخبرة الإدارية والاستشارية في مستويات عديدة ومتقدمة. كما أن هذه المراحل تماثل فئات التطور والنضوج والنمو الشخصي للأفراد. ويحدد هذا النموذج ثلاثة عوامل مترابطة يتطلبها النجاح في المسار الوظيفي. وسميت هذه العوامل بمثلث النجاح Success Triangle والذي يقوم على التفاعل بين عوامل القدرة الفردية والحوافز والفرص المتاحة. وتمثل هذه العوامل تفاعلاً بين شخصية الفرد

بكل ما فيها من خصائص وقدرات واستعدادات من جهة وعوامل خارجية في البيئة المحيطة بالأفراد والتنظيمات(٣٠).

### و. نموذج ايفانسفيتش وآخرون Inancevich Model:

يقوم هذا النموذج على الربط بين حلقات المسار الوظيفي والفئات العمرية للأفراد والحاجات الانسانية. حيث يتطور المسار الوظيفي في حلقات متواصلة من الاعداد الشامل والتأسيس للأفراد إلى التقدم الوظيفي والصيانة والتطوير الوظيفي ثم إلى التقاعد ونهاية الخدمة العملية. ويقابل هذه المراحل الوظيفية أو المهنية تطور الأفراد وانتقالهم من مراحل الطفولة إلى المراهقة والشباب والنضوج والرشد والشيخوخة. كما يقابل كل ذلك أيضاً تطوراً في كمية ونوعية الحاجات الفردية الملائمة لكل مرحلة مثل الحاجات الاساسية وحاجات الأمن والانجاز واحترام الذات وتحقيقها(٣١).

وتجدر الاشارة إلى أن هناك كثيراً من الاجتهادات المتعلقة بحلقات ومراحل المسار الوظيفي وخصائصها ومتطلباتها الشخصية والمهنية. ولكن هذه الاجتهادات لا تخرج في جوهرها عن تلك التي تم عرض أهمها آنفاً(٣٢) كما يمكن القول بأن حلقات المسار الوظيفي تتطور في خط مواز لنمو الأفراد وانتقالهم من مرحلة عمرية لأخرى وما يرافق ذلك من خصائص وحاجات ومتطلبات وفرص ومعوقات ومتغيرات فردية وبيئية عديدة.

### خطوات التخطيط للمسار الوظيفي:

يستهلك المسار الوظيفي معظم حياة الأفراد بما فيها من وقت وطاقات وجهود شخصية وتنظيمية، كما يؤثر المسار الوظيفي على الأفراد وخياراتهم المتاحة ويحقق فوائد فردية واجتماعية واقتصادية ومهنية عديدة وبالتالي فإن نجاح المسار الوظيفي للأفراد يتوقف على مجموعة كبيرة ومترابطة من العوامل الفردية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والادارية والبيئية وغيرها(٣٣).

ونظراً لأهمية المسار الوظيفي للأفراد والمنظمات والمجتمعات على حد سواء وتأثيره الحيوي على كافة المستويات فإنه يجب أن يلقي العناية الملائمة لأهميته من خلال التخطيط العلمي الفعال لكافة مراحل وأبعاده ومتطلباته

ويرى جورج شتاينر George Steiner أن تخطيط المسار الوظيفي يركز إلى خطوات التخطيط الاستراتيجي والتي تشمل(٣٤):

١. تقييم وتحديد الوضع الحالي للأفراد أو المنظمات.
  ٢. تحليل الفرص المتاحة والبيئة المحيطة بها.
  ٣. تحديد الأهداف طويلة الأمد.
  ٤. تطوير واختيار الاستراتيجيات الملائمة لانجاز الأهداف المرسومة.
  ٥. تحديد النشاطات والمهام والخطوات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات.
  ٦. البرمجة أي وضع جدول زمني وموضوعي يربط النشاطات والامكانات والأفراد للوصول للأهداف المرسومة.
- وتتضمن كل من الخطوات سالفة الذكر مجموعة من الأسئلة الحيوية التي يجب الاجابة عليها

بهدف وضع خطة ملائمة وفعالة للمسار الوظيفي. حيث ترتبط هذه الأسئلة بتحديد أهم نقاط الضعف والقوة ومجالات الابداع المتاحة للأفراد وميولهم وقدراتهم وطموحاتهم وفرص النمو والتقدم الوظيفي وخصائص سوق العمل وغيرها من الجوانب الهامة التي تمثل معلومات وبيانات حيوية لنجاح عملية التخطيط للمسار الوظيفي<sup>(٣٥)</sup>.

ويرى آخرون بأن جوهر التخطيط للمسار الوظيفي يقوم على أساس الاجابة على ثلاثة أسئلة أساسية هي أين نحن الآن؟ وأين نرغب أن نكون؟ وكيف نصل للأهداف المرسومة بناء على خطة منظمة ومدروسة<sup>(٣٦)</sup>.

ويحتاج تخطيط المسار الوظيفي إلى تحديد الأهداف بدقة أولاً ثم تقييم الذات والخبرات السابقة بموضوعية بما في ذلك الانجازات والمشكلات ونقاط الضعف والفضل الذي واجه الفرد في مساره الوظيفي<sup>(٣٧)</sup>. إن الخوف من الفشل أو تجاهل التجارب الفاشلة في مجال المسار الوظيفي يشكل عقبة هامة له. وبالتالي فإن ادراك الذات (نجاحاً أو فشلاً) هي الخطوة الحيوية الأولى لنجاح التخطيط للمسار الوظيفي للأفراد. وقد تساعد التغذية الراجعة من الزملاء في التعرف على نقاط الضعف أو القوة في مجال التخطيط للمسار الوظيفي<sup>(٣٨)</sup>.

إن مشاركة الأفراد في عملية تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي هي مسألة في غاية الأهمية نظراً لأن مثل هذه العملية موجهة بالدرجة الأولى نحو الأفراد كما أنها تتم بجهود إنسانية فردية وجماعية. كما يجب أن ترتبط عملية التخطيط للمسار الوظيفي بنظم الحوافز والتقييم والتطوير والأداء والتقدم الوظيفي<sup>(٣٩)</sup>.

ويشير عدد من الباحثين إلى أهمية الارشاد والتوجيه التنظيمي في مجال تخطيط المسار الوظيفي للأفراد من خلال تقديم المعلومات والبيانات المتعلقة بالفرص الوظيفية المتاحة وسبل تطويرها وربطها بالقدرات والطموحات الفردية<sup>(٤٠)</sup>.

كما قدم عدد من الباحثين مجموعة كبيرة (قوائم) من النصائح للأفراد يقصد منها مساعدتهم في التخطيط الناجح لمساراتهم الوظيفية. وتشمل مثل هذه النصائح البحث عن أكبر عدد من الخيارات الوظيفية الملائمة والمتاحة، وتقييم الذات موضوعياً، والمرونة والتكيف مع الفرص والمعوقات والبيئة، والتميز في الأداء، والبحث عن المسؤولية وتطوير الذات باستمرار<sup>(٤١)</sup>.

## الدراسات السابقة

تتصف الدراسات حول المسار الوظيفي بالندرة الكبيرة في البيئة العربية بينما تتميز بالوفرة الكبيرة في البيئة الغربية. حيث عثر الباحث على دراستين فقط في هذا المجال في البيئة العربية بينما وجدت دراسات عديدة في البيئة الغربية.

### أ. دراسات المسار الوظيفي في البيئة العربية:

الأولى بعنوان (الترقية كدعامة أساسية في نظام المستقبل الوظيفي بالخدمة المدنية) للباحث حسين حسن عمار والتي بينت أهمية الترقية في تحقيق التقدم والاستقرار الوظيفي للعاملين

وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية. وعرضت الدراسة طبيعة الترقية وأهدافها وقارنت بين أساليبها المختلفة والتي شملت نظام الأقدمية ونظام الجدارة ونظام الأسس المتعددة حيث أوضحت الدراسة مزايا وعيوب كل من هذه الأساليب. وخلصت الدراسة إلى أن الاعتماد على نظام الأسس المتعددة للترقية هو أكثر الأنظمة توازناً لأنه يأخذ بعين الاعتبار عوامل عديدة وشاملة أهمها الأداء والشخصية والخبرة العملية<sup>(٤٢)</sup>.

والثانية دراسة حول المسار الوظيفي والتطوع الاجتماعي Socialization وكشفت عن أهم الأسباب لعدم فعالية الكثير من المنظمات في الدول العربية في تحقيق التوافق بين أهداف المسارات الوظيفية للأفراد وعمليات التطوع الاجتماعي في المنظمات المختلفة. وأشارت الدراسة إلى أنه من أهم هذه الأسباب يرجع إلى تركيز الإدارة على تشكيل سلوك الفرد في المنظمة بما يخدم أهدافها بغض النظر عن حاجات الأفراد وطموحاتهم المتعلقة بالمسارات الوظيفية. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء تغيير جذري في الاستراتيجيات والسياسات المتبعة في مجالات الاختبار والتأهيل والتدريب وتصميم الوظائف وتحديد المسارات الوظيفية بحيث تحقق التوازن والتوافق والانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمات<sup>(٤٣)</sup>.

#### ب. دراسات المسار الوظيفي في البيئة الغربية.

يلاحظ أن هناك وفرة في الدراسات النظرية والميدانية حول المسار الوظيفي بجوانبه المختلفة في البيئة الغربية وقد عرضنا لأهم الدراسات النظرية المتوفرة والمتاحة للباحث في المقدمة النظرية لهذه الدراسة. وفيما يلي عرض لأهم الدراسات الميدانية في هذا المجال:

ففي دراسة مسحية للعوامل الشخصية المؤثرة في نجاح المديرين في مساراتهم الوظيفية قامت بها مؤسسة Korn & Ferry International تبين أن ستة عوامل احتلت المقدمة في هذا المجال. وهذه العوامل هي<sup>(٤٤)</sup>:

١. العمل الدؤوب Hard work.

٢. الطموح Ambition.

٣. القدرة على التعامل والانسجام مع الآخرين.

٤. التوقيت المناسب والإدارة الفعالة للوقت.

٥. الاهتمام بالنتائج.

٦. الرغبة في تحمل المسؤولية.

وفي دراسة حول برنامج لتطوير المسار الوظيفي في جامعة كاليفورنيا، تبين أن المشاركين في البرنامج أحرزوا تقدماً في مساراتهم الوظيفية وعملوا على تطوير قدراتهم من خلال التدريب والتعليم المستمر. كما بينت الدراسة أن معنويات المشاركين في البرنامج قد سجلت ارتفاعاً مهماً من خلال التغيير في اتجاهاتهم وتحسين أدائهم<sup>(٤٥)</sup>.

أما دراسة اوسكار جرسكي Oscar Grusky حول العلاقة بين حركية المسار الوظيفي والولاء التنظيمي فقد بيّنت عدم وجود علاقة محددة بين الارتقاء الوظيفي كجزء من الحافزية للعمل وبين الولاء التنظيمي بالرغم من ملاحظة أن المديرين الذين يرتقون بسرعة في السلم الوظيفي لديهم

إنتماء عالي. وأثبتت الدراسة نفسها وجود علاقة قوية وإيجابية بين الصعوبات التي يواجهها الفرد (المدير) في الحصول على الحوافز وبين مستوى الولاء لديه<sup>(٤٦)</sup>.

وأشارت دراسة كانشير وأونرج Kanchier and Unruch إلى وجود تشابه كبير وعلاقة وثيقة بين دورة حياة الأفراد (المراحل العمرية) وبين مراحل المسار الوظيفي من حيث النمو والتطور والنهائية. كما بينت الدراسة نفسها أن هذه المراحل تخضع لمؤثرات إيجابية وأخرى سلبية تؤثر في الخيارات الوظيفية ومستوى التقدم فيها<sup>(٤٧)</sup>.

وأشارت دراسة أخرى إلى أنه من المفيد إعطاء الأفراد العاملين إجازات بدون راتب لمدة تتراوح بين (١-٥) سنوات ثم العودة للعمل. ولكن العودة للعمل بعد فترة من الانقطاع تحتاج إلى برامج تدريب، وإعادة تأهيل بسرعة وفعالية مناسبة. وقد حققت مثل هذه الإجازات والبرامج المرتبطة بها نجاحاً نسبياً في بعض الشركات الخاصة الأميركية. وقد تم تطبيق مثل هذه البرامج بشكل خاص على النساء العاملات بقصد تحقيق التوازن بين الأهداف والظروف الشخصية من جهة وبين الأهداف والظروف التنظيمية من جهة أخرى<sup>(٤٨)</sup>.

وأخيراً بينت إحدى الدراسات عدم وجود علاقة بين برامج تخطيط وإدارة المسار الوظيفي وبين كل من الولاء التنظيمي والرضى الوظيفي للأفراد<sup>(٤٩)</sup>.

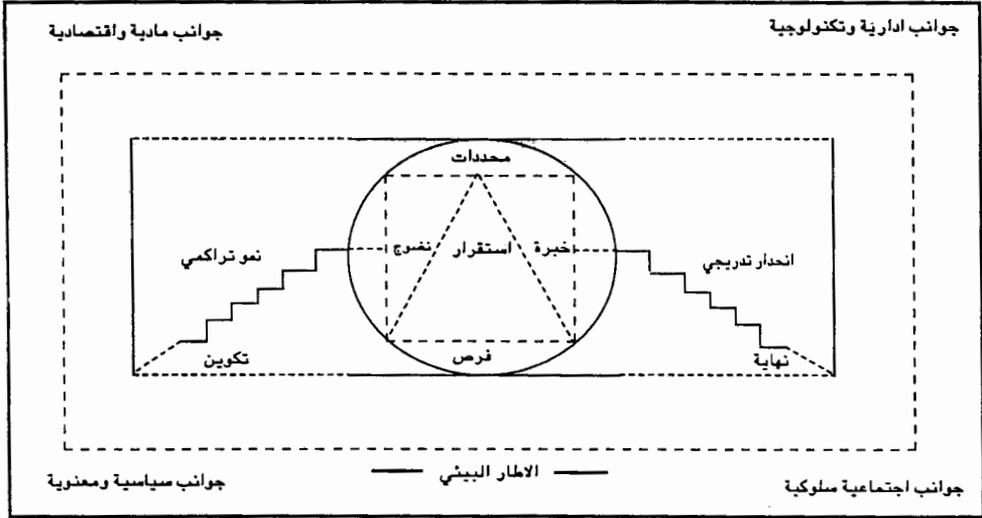
## نحو نموذج نظامي احتمالي للمسار الوظيفي

كشفت عرض الأدبيات والدراسات السابقة حول المسار الوظيفي عن وجهات وآراء عديدة ومختلفة بخصوص هذا الموضوع وجوانبه الكثيرة. ولعل من الضروري والمفيد أن يقدم الباحث في نهاية هذا العرض خلاصة تحليلية تتضمن نموذجاً مفاهيمياً يبين طبيعة المسار الوظيفي وأبعاده المختلفة. حيث أنه من الأفضل تحليل المسار الوظيفي كنظام معقد ومفتوح، وبالتالي يقترح الباحث نموذجاً مفاهيمياً كما هو مبين في الشكل رقم (١) كتعبير مبسط عن طبيعة المسار الوظيفي ومراحله وتفاعلاته الداخلية بين مكوناته والخارجية مع البيئة المحيطة. ويرتكز هذا النموذج إلى الافتراضات التالية:

**أولاً:** النظرة النظامية للمسار الوظيفي حيث أنه يعتبر نظاماً فرعياً في أنظمة متعددة المستويات تغلفه وتحيط به وتتفاعل معه كنظام مفتوح . وهو أيضاً يتألف من مجموعة من المكونات الداخلية المترابطة عضوياً وبشكل وثيق يقوم على الانسجام والانفتاح المستمر بينها. ويمكن تلخيص هذه المكونات لتشمل معطيات ومتغيرات تتعلق بالأشخاص والوظائف والتنظيمات مثل خصائص الشخصية وقدراتها واتجاهاتها وغيرها وطبيعة الوظائف والمهن والأعمال وما يرتبط بها من خصائص ومتطلبات وغيرها وطبيعة التنظيمات وما يرتبط بها من خصائص وأهداف وامكانات وغيرها. ويتصف نظام المسار الوظيفي وفقاً للنموذج المقترح بما يلي:

أ. الانفتاح أي المرونة والتغير والتفاعل والتأثير المتبادل بين مكوناته الداخلية من جهة وبيئته المحيطة من جهة أخرى.

ب. التعقيد أي أنه يتألف من مجموعة كبيرة من العناصر التي يصعب حصرها في قائمة كاملة. كما



شكل رقم ( ١ ) يمثل نموذج نظامي احتمالي للمسار الوظيفي

أن هذه العناصر تتصف بالتفاعل والتداخل والتشابك بينها بشكل مباشر أو غير مباشر. فالمسار الوظيفي هو محصلة لتفاعل عناصر أو قوى تتعلق بالأفراد والوظائف والتنظيمات وحتى المجتمعات. كما أن له جوانب إنسانية وسلوكية واجتماعية واقتصادية وإدارية وسياسية وغيرها .

جـ. الحركية (الديناميكية) أي عدم الثبات والجمود أو السير باتجاه واحد بل إنه يتصف بالتغير كميأ أو نوعياً وإيجابياً أو سلبياً و صعوداً أو هبوطاً أو غيرها ذلك من أنواع التغير في المسار الوظيفي أو اتجاهاته وطبيعته.

د . الاحتمالية أي أنه لا ينمو كحلقات مضطردة ومتواصلة وفقاً للمراحل العمرية للانسان. إذ أن المسار الوظيفي لا يتصف بالطبيعة الحتمية التي تنتهجها الحياة الانسانية منذ الولادة والنمو والنضج ثم الشيخوخة والوفاة. غير أن ذلك لا يعني بالضرورة عدم إمكانية الترافق الاحتمالي بين مراحل المسار الوظيفي ودورة حياة الانسان عموماً . وبالتالي فإن العلاقة المحتملة بين المسار الوظيفي والفئات العمرية للأفراد تأخذ اتجاهات عديدة منها التطابق النسبي بينهما أو الاختلاف ايجابياً عندما يتقدم الفرد بسرعة في مساره الوظيفي أو الاختلاف سلبياً عندما يتخلف الأفراد في مساراتهم الوظيفية أو حتى عندما يعجزون عن الالتحاق بأي مسار وظيفي محدد.

### ثانياً: أن هناك ثلاث مراحل مترابطة ومتميزة نسبياً للمسار الوظيفي هي:

أ . التكوين وتتضمن درجات متفاوتة من النمو التراكمي والاعداد والتأهيل الشخصي والمهني والوظيفي من خلال مجموعة كبيرة من النشاطات والجهود الفردية والمؤسسية والمجتمعية المتكاملة. ولا ترتبط مرحلة التكوين بمرحلة أو فترة زمنية محددة بالضرورة لكنها احتمالية ومتفاوتة وفقاً لمتغيرات الأشخاص والتنظيمات والمجتمعات والظروف البيئية المحيطة عموماً . وهذه المرحلة لا تقف عند حد دخول الأفراد للمرحلة اللاحقة بل تتداخل معها نسبياً، أي أن التداخل يتمثل في إعادة التكوين والتشكل الفردي للمسار الوظيفي من خلال التحسن الكمي والنوعي والأثري للكينونة الوظيفية. كما أن مرحلة التكوين والنمو الذي يرافقها لا تسير بشكل خطي دائماً وإنما قد تشهد حالات وفتترات من الارتقاء أو الهبوط وفقاً لمحصلة التفاعل بين الأفراد والمتغيرات المحيطة بهم.

ب. مرحلة المثلث الفعال والذي يتألف من ثلاثة عناصر حيوية ومترابطة ومتكاملة هي النضوج المهني والاستقرار والخبرة الوظيفية حيث يتميز الفرد في هذه المرحلة بدرجة كافية ومتقدمة من الكفاءة والتأهيل المهني والوظيفي مما يضيفي درجة عالية من الاستقرار ويكسبه مزيداً من الخبرة المتواصلة وبالتالي يصبح مصدراً للخبرة والاستشارة المرجعية Expertise في مجاله الوظيفي. وتتصف هذه المرحلة أيضاً بالحركية والتطوير المتواصل Steady Development ولكنها لا ترتبط بالضرورة في إطار زمني محدد.

ج- مرحلة النهاية وتبدأ بانحدار تدريجي في مستوى الكفاءة الفردية والتخلف عن متابعة المستجدات في مجال الوظيفة أو المهنة وفقدان القدرة التنافسية وغير ذلك من مظاهر الانحدار الوظيفي وإلى أن يصل الفرد إلى نهاية عطائه الوظيفي المنظم. وقد يكون الانحدار مفاجئاً وسريعاً كما قد

وإلى أن يصل الفرد إلى نهاية عطائه الوظيفي المنظم. وقد يكون الانحدار مفاجئاً وسريعاً كما قد يكون بطيئاً ومنظوراً بل ومخططاً أحياناً. حيث أن طبيعة الانحدار والفترة الزمنية التي يستغرقها هي أيضاً مسائل إحصائية متغيرة بناء على جملة الظروف والخصائص والمعطيات الفردية والتنظيمية والبيئية.

وتتفاعل مراحل المسار الوظيفي الوظيفي في إطار دائري يربط بينها من جهة وبين الفرص والمحددات المحيطة بها من جهة أخرى، حيث أن الفرص تمثل كافة العوامل والقوى المؤثرة ايجابياً في المسار الوظيفي بينما تمثل المحددات كافة المعوقات والقوى المقاومة لتكوين ونمو المسار الوظيفي وتحد من قدرة الأفراد في الوصول إلى المثلث الفعال بل وقد تؤدي بهم إلى الانحدار التدريجي ثم إلى النهاية الوظيفية. كما تجري كافة التفاعلات المتعلقة بالمسار الوظيفي في إطار بيئي شامل ومفتوح، حيث يتأثر المسار الوظيفي بالجوانب الادارية والتكنولوجية والمادية والاقتصادية والاجتماعية والسلوكية والسياسية والمعنوية وغيرها من المتغيرات البيئية وعلى كافة المستويات المحلية والعالمية. وتشمل هذه الجوانب عناصر كثيرة يصعب حصرها في قائمة شاملة مثل خصائص الشخصية الفردية وفرص التعليم والتطوير والتدريب والقيم والعادات والاتجاهات والامكانيات المادية وسوق العمل والتطور التكنولوجي والوعي السياسي وغيرها. ويهدف النموذج المقترح للمسار الوظيفي استكشاف مدى التطابق بين ما يجب أن يكون عليه المسار الوظيفي والواقع العملي لهذا المسار لدى المديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن. حيث يمثل النموذج المقترح الوضع المثالي للمسار الوظيفي بينما تمثل نتائج المسح الميداني لاتجاهات المديرين في الوزارات والدوائر في الأردن الواقع العملي لهذا المسار. وسيتم التعرف على مدى التطابق بين النموذج المقترح والواقع العملي للمسار الوظيفي من خلال المقارنة بين هذا النموذج ونتائج الدراسة الميدانية.

## مجتمع الدراسة

يتألف المجتمع الكلي لهذه الدراسة من المديرين والرؤساء في مختلف المستويات التنظيمية العليا والوسطى والدنيا في الخدمة المدنية في الأردن وبالتحديد في الوزارات والدوائر المركزية. وقد تم أخذ عينة طبقية عشوائية وبنسبة (٥٠٪) من المديرين والرؤساء في مجتمع الدراسة. حيث يقصد (بالمدير / الرئيس) الشخص الذي يحتل مركزاً إشرافياً أي يتبع له عدد من المرؤوسين في أي مستوى تنظيمي عالي أو متوسط أو أدنى وفقاً للتسلسل الهرمي السائد في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن. ويبين الجدول رقم (١) خصائص مجتمع وعينة الدراسة. ونسبة الاستجابة الفعلية من قبل الباحثين. ويبين الجدول تصنيفاً لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى التنظيمي وحسب الوزارات والدوائر المركزية كما يبين الأعداد والنسبة المئوية لاستجابة عينة الدراسة. وشملت الدراسة (٢٣) وزارة و (١٠) دوائر مركزية في الأردن. ويتبين من الجدول نفسه رقم (١) أن نسبة الاستجابة الفعلية قد بلغت (٧٨٪) من العينة المستهدفة وهي تساوي ما نسبته (٣٩٪) من المجموع الكلي لمفردات الدراسة (المجتمع الكلي). وهذه نسب مقبولة علمياً وممثلة عملياً للمجتمع الأصلي والكلي للدراسة.

### والوزارات والدوائر المركزية المشمولة بالدراسة

❖ أسماء الوزارات والدوائر المركزية المشمولة بالدراسة مبينة في الملحق رقم (١) في نهاية هذه

الاستجابة الفعلية من العينة ❖❖			العينة المستهدفة			المجتمع الكلي للدراسة			مجتمع وعينة الدراسة ❖
المستهدفة			(%٥٠)						
المجموع	دوائر مركزية	وزارات	المجموع	دوائر مركزية	وزارات	المجموع	دوائر مركزية	وزارات	المستوى التطبيقي
٧٣	٢٢	٥١	٩٢	٢٨	٦٤	١٨٤	٥٦	١٢٨	إدارة عليا
	(%٨٠)	(%٧٩)	(%٨٠)						
١٤٦	٥٣	٩٣	١٧٠	٦١	١٠٩	٣٣٨	١٢١	٢١٧	إدارة وسطى
	(%٨٦)	(%٨٧)	(%٨٥)						
١٨١	٦٩	١١٢	٢٥٠	٩٢	١٥٨	٤٩٩	١٨٣	٣١٦	إدارة دنيا
	(%٧٢)	(%٧٥)	(%٧١)						
❖❖❖❖٤٠٠	١٤٤	٢٥٦	٥١٢	١٨١	٣٣١	١٠٢١	٣٦٠	المجموع ٦٦١	
	(%٧٨)	(%٨٠)	(%٧٧)						

الدراسة.

❖ الأرقام بين قوسين تمثل النسبة المئوية للاستجابة من العينة المستهدفة.

❖❖ تشكل نسبة الاستجابة الفعلية للمجتمع الكلي للدراسة (%٣٩).

### التحليل الاحصائي للبيانات الميدانية

تستخدم هذه الدراسة المسحية الميدانية أساليب إحصائية بسيطة في تحليل بياناتها الميدانية واختبار فرضياتها. حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية المرجحة والنسب المئوية للتوزيع التكراري لاجابات المبحوثين والتي استندت إلى المقياس الخماسي المعروف (Likert Scale) والذي يتألف من خمس درجات أقلها (١) وأعلىها (٥) وتم احتساب المتوسطات الحسابية المرجحة في ضوء النسبة المئوية للتوزيع التكراري لاجابات المبحوثين كما احتسبت النسبة المئوية المقابلة للمتوسط الحسابي لمعرفة قيمته النسبية على المقياس الخماسي المستعمل في هذه الدراسة. وقد تم تبويب البيانات وتصنيفها في جداول إحصائية وبسيطة وحسب صلتها ببعضها وبما يتفق وأهداف الدراسة وفرضياتها. كما أن تبويب البيانات وتصنيفها في الجداول الاحصائية قد أخذ بعين الاعتبار سهولة التحليل وتسلسل عرض النتائج وسلامته. وفيما يلي عرض تحليلي للبيانات ومناقشتها.

## العناصر المتعلقة بالمسار الوظيفي:

يبين الجدول رقم (٢) العناصر الأساسية المتعلقة بالمسار الوظيفي ومدى انطباق كل منها على أوضاع المديرين في الخدمة المدنية في الأردن. وهذه العناصر هي:

أ- مدى وضوح المسار الوظيفي للمديرين: يستدل من الجدول المذكور (رقم ١) أن هناك غموضاً نسبياً أو تدنياً ملحوظاً في مدى وضوح المسار الوظيفي للمديرين في الخدمة المدنية في الأردن. حيث أن المتوسط الحسابي لمدى الوضوح في المسار الوظيفي بلغ (٢,٣) درجة أي بنسبة (٤٦%) من المقياس الخماسي وفقاً لآراء المبحوثين. وقد سبق أن حددت الدراسة (٣) درجات أو ما نسبته (٦٠%) على المقياس الخماسي كحد فاصل بين التدني والارتفاع في الأهمية التي يعكسها المتوسط الحسابي لاجابات المبحوثين.

العناصر	مدى انطباقها	المتوسط الحسابي على المقياس الخماسي	%
مدى وضوح المسار الوظيفي	٢,٣	٤٦	
الحرية في اختيار وظيفتك الحالية	٢,٧	٥٤	
مدى الصلة بين التأهيل العلمي والوظيفة الحالية	١,٨	٣٦	

### جدول رقم (٢) يبين العناصر المتعلقة باختيار المسار الوظيفي ومدى انطباقها على أوضاع

#### المبحوثين وفقاً للمتوسط الحسابي والنسبة المئوية للتوزيع التكراري لآراء المبحوثين.

ب- مدى الحرية في اختيار المسار الوظيفي: يشير الجدول رقم (٢) إلى تدني مستوى الحرية في اختيار المديرين لوظائفهم وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧) أو بنسبة (٥٤%) من المقياس الخماسي.

ج- مدى الصلة بين التأهيل العلمي والوظيفة الحالية: يعكس المتوسط الحسابي الذي بلغ (١,٨) أو بنسبة (٣٦%) على المقياس الخماسي بهذا الخصوص صلة ضعيفة أو متدنية بين التأهيل العلمي السابق للوظيفة وبين الوظيفة الحالية.

ويستخلص من المؤشرات الاحصائية التي يحتويها الجدول رقم (٢) إجمالاً أن هناك تدنياً في وضوح المسار الوظيفي وبالتالي ضعف أو غياب التخطيط السليم له مما ينعكس سلبياً على كافة جوانب هذا المسار ويجعله عرضة للمؤثرات المختلفة وصعوبة تطويره. كما أن تدني حرية المديرين في اختيار مساراتهم الوظيفية قد تنعكس سلبياً أيضاً على درجة التوافق والملاءمة بين المدير ووظيفته كما تؤثر على مستوى الأداء والحافزية والاستقرار الوظيفي والتطوير الإداري وغيرها. ومما يزيد من هذه المشكلات ضعف الصلة بين التأهيل العلمي السابق والوظيفة الحالية.

دوافع اختيار الوظيفة الحالية: يبين الجدول رقم (٣) أهم دوافع المديرين في اختيار وظائفهم الحالية في الخدمة المدنية في الأردن. ويستنتج من الجدول المذكور ما يلي:

**جدول رقم (٣) يبين دوافع اختيار الوظيفة ومدى أهمية وتأثير كل منها وفقاً للمتوسط الحسابي والنسبة المئوية للتوزيع التكراري لأراء المبحوثين**

مدى أهميتها وتأثيرها		الدوافع
المتوسط الحسابي على المقياس الخماسي	%	
٤,٣	٨٦	شخصية وذاتية كالميول والاتجاهات والرغبات الفردية
٣,٦	٧٢	اجتماعية تتعلق بالاحترام والقيم والاعراف الاجتماعية
٢,٧	٥٤	مادية مثل الرواتب والمزايا المادية بأنواعها المختلفة

- (١) تحتل الدوافع الشخصية والذاتية المتعلقة بالميول والاتجاهات والرغبات الفردية المرتبة الأولى بين أسباب اختيار المديرين لوظائفهم الحالية. حيث بلغ المتوسط الحسابي لمدى أهمية هذا الدافع (٤,٣) درجات أو بنسبة (٨٦%) من المقياس الخماسي.
- (٢) جاءت الدوافع الاجتماعية المتعلقة بالاحترام والقيم والاعراف الاجتماعية بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦) درجات أو بنسبة (٧٢%) من المقياس الخماسي.
- (٣) احتلت الدوافع المادية كالرواتب والمزايا المادية المختلفة المرتبة الأخيرة بين الدوافع المحددة في الدراسة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧) درجة أو بنسبة (٥٤%) من المقياس الخماسي.
- ويلاحظ على تسلسل أهمية الدوافع لدى المديرين بالنسبة لاختيارهم لوظائفهم الحالية أنه ينسجم مع طبيعة البيئة الأردنية والتي يعتمد فيها الأفراد على أوضاعهم الشخصية بالدرجة الأولى ثم القيم الاجتماعية ثانياً ثم أخيراً الحوافز المادية التي تعتبر ضعيفة جداً عند مقارنتها بغيرها أو بالمؤسسات الأخرى الخاصة.

**التقدم والاستقرار والتغير الوظيفي:** يبين الجدول رقم (٤) بعض المتغيرات الهامة في مجال المسار الوظيفي وآراء المبحوثين حولها من حيث مدى انطباقها على أوضاعهم العملية وتوفرها في بيئة العمل الحكومي في الأردن. ويستخلص من الجدول المذكور ما يلي:

جدول رقم (٤) يبين آراء المبحوثين في مدى وجود فرص للتقدم الوظيفي ومدى الاستقرار الوظيفي ومدى الرغبة في تغيير الوظيفة الحالية وفقاً للمتوسط الحسابي والنسبة المئوية للتوزيع التكراري لاجابات المبحوثين.

مدى انطباقها ونوفرها		المتغيرات
المتوسط الحسابي	%	
٢,٤	٤٨	فرص التقدم الوظيفي
٣,٢	٦٤	مدى الاستقرار الوظيفي
٤,٣	٨٦	مدى الرغبة في تغيير الوظيفة الحالية

أ- تدني فرص التقدم الوظيفي للمديرين في الخدمة المدنية في الأردن بدليل أن المتوسط الحسابي كان (٢,٤) درجة أو بنسبة (٤٨%) من المقياس الخماسي.

ب- كان مدى الاستقرار الوظيفي للمديرين متوسطاً بدليل أن المتوسط الحسابي بلغ (٣,٢) درجة أو بنسبة (٦٤%) من المقياس الخماسي.

ج- كانت الرغبة في تغيير الوظيفة الحالية لدى المديرين مرتفعة جداً إذا بلغ المتوسط الحسابي في هذا المجال (٤,٣) درجة أو بنسبة (٨٦%) من المقياس الخماسي.

ويستدل من الجدول رقم (٤) عموماً بأنه على الرغم من ضعف أو تدني فرص التقدم الوظيفي نسبياً فإن هناك درجة متوسطة لاستقرار المديرين في الخدمة المدنية في الأردن. وتفسير ذلك ربما يكون لعدم وجود بدائل أخرى متاحة بسبب الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية وغيرها. ومما يعزز ذلك ارتفاع مستوى الرغبة في تغيير الوظيفة الحالية للمديرين.

ويبين الجدول رقم (٥) دوافع رغبة المديرين في تغيير وظائفهم الحالية على افتراض توفر مثل هذه الدوافع في الفرص المتاحة لهم. ويمكن التوصل إلى النتائج التالية من الجدول المذكور:

(١) احتلت الدوافع المادية المرتبة الأولى بين دوافع المديرين لتغيير وظائفهم الحالية وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٦) درجة أو بنسبة (٩٢%) من المقياس الخماسي. وهذا يدل على صعوبة الأوضاع

المالية والمادية للموظفين في القطاع العام وخصوصاً الوزارات والدوائر الحكومية كما يدل من ناحية ثانية على ضعف الحوافز المادية المتوفرة للمديرين في الخدمة المدنية في الأردن.

(٢) احتلت الحوافز المعنوية وفرص التقدم الوظيفي مكانة تالية وهامة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧) درجة أو بنسبة (٧٤%) و (٣,٨) درجة أو بنسبة (٧٦%) من المقياس الخماسي، على التوالي.

(٣) احتلت حوافز الأمان والاستقرار الوظيفي والابداع والتجديد الوظيفي مرتبة أخيرة ومتدنية نسبياً بالمقارنة مع الدوافع المذكورة آنفاً. حيث كان المتوسط الحسابي لكل منها (٢,٨) درجة أو بنسبة (٥٦%) و (٢,٦) درجة أو بنسبة (٥٢%) من المقياس الخماسي، على التوالي.

ويلاحظ من الجدول رقم (٥) عموماً بأن الحوافز المتعلقة بالوظيفة مباشرة وعوائدها المادية والمعنوية وفرص التقدم فيها تحتل مرتبة عالية في الأهمية لدى المبحوثين وتشكل دافعاً لتغيير وظائفهم الحالية إذا ما توفرت الفرصة المناسبة لذلك. وتتسجم هذه الملاحظات والنتائج مع الأوضاع العامة التي يعيشها موظفي الخدمة المدنية في الأردن مما يولد حاجة ماسة لتحسين الحوافز المادية لهم باستمرار وضمن الامكانات والظروف المتغيرة.

**جدول رقم (٥) يبين دوافع الرغبة في تغيير المسار الوظيفي وأهمية كل منها لدى المبحوثين وفقاً للمتوسط الحسابي والنسبة المئوية للتوزيع التكراري لاجاباتهم**

مدى أهميتها وتأثيرها		الدوافع
%	المتوسط الحسابي على المقياس الخماسي	
٩٢	٤,٦	حوافز مادية أفضل
٧٤	٣,٧	حوافز معنوية أفضل
٧٦	٣,٨	فرص أفضل للتقدم الوظيفي
٥٦	٢,٨	الأمان والاستقرار الوظيفي أفضل
٥٢	٢,٦	الابداع والتجديد وأفاق عمل أفضل

**التغيير الوظيفي:** يبين الجدول رقم (٦) مدى تغيير المبحوثين لوظائفهم في الفترات الزمنية المختلفة والمتعاقبة من سيرتهم الوظيفية. ويمكن التوصل للنتائج التالية بناء على المؤشرات الاحصائية في الجدول المذكور.

**جدول رقم (٦) يبين النسبة المئوية للتوزيع التكراري لعدد المرات التي تم فيها تغيير وظائف المبحوثين بشكل جذري خلال حياتهم العملية**

النسبة المئوية للتوزيع التكراري حسب عدد المرات				الفترة
٦ مرات فأكثر	٣-٥ مرة	٢-١ مرة	لا يوجد تغيير	
١٥	٣٥	٤٠	١٠	الخمس سنوات الأولى
١٠	٢٨	٣٧	٢٥	الخمس سنوات الثانية
٣	٢٠	٢٤	٥٣	الخمس سنوات الثالثة
-	٨	١٥	٧٧	بعد ١٥ سنة وما فوق

- (١) هناك ميل لدى غالبية الباحثين في تغيير وظائفهم مرة واحدة على الأقل خلال الخمس سنوات الأولى من حياتهم العملية. كما أن هناك تفاوت في عدد مرات التغيير بين الباحثين في نفس الفترة الزمنية.
- (٢) هناك اتجاه عام تناقصي في عدد مرات التغيير الوظيفي كلما زادت سنوات الخبرة لدى الباحثين أي كلما تقدمت السنوات.
- (٣) الغالبية العظمى من الباحثين أي بنسبة (٧٧٪) منهم لا تغير وظائفها بعد (١٥) سنة من الحياة العملية.
- وتعكس هذه النسب عموماً أن الاستقرار الوظيفي يزداد كلما تقدم المدير في حياته العملية من الناحية الزمنية. وهذا أمر طبيعي عموماً لأن الفرد ربما يميل نفسياً إلى تجنب المخاطرة في وظيفته التي تعود عليها وحقق منها بعض المكاسب التي قد يصعب تعويضها من خلال المغامرة بالبحث عن وظيفة أخرى.

## معوقات التخطيط للمسار الوظيفي:

- يبين الجدول رقم (٧) أهم معوقات التخطيط للمسار الوظيفي ومدى تأثيرها وأهميتها وفقاً لآراء الباحثين. ويستنتج من الجدول المذكور ما يلي:
- (١) أن كافة المعوقات المبينة في الجدول تحظى بأهمية وتأثير يفوق المتوسط وفقاً لآراء الباحثين. حيث يتراوح المتوسط الحسابي لتقدير الباحثين لأهمية وتأثير هذه المعوقات بين حد أدنى بلغ (٣,١) درجة أو بنسبة (٦٢٪) من المقياس الخماسي وبين حد أعلى بلغ (٤,٣) درجة أو بنسبة (٨٦٪) من المقياس نفسه.
- (٢) احتلت المعوقات الشخصية المتعلقة بالأفراد وتكوينهم واتجاهاتهم المرتبة الأولى بين بقية المعوقات وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٣) درجة أو بنسبة (٨٦٪) من المقياس الخماسي. وهذه النتيجة تتسجم مع التحليل السابق والمتعلق بالجوانب الشخصية في المسار الوظيفي مثل دوافع اختياره وأسباب تغييره.
- (٣) تقارب الأهمية النسبية والتأثير لكل من المعوقات الاجتماعية، والثقافية والتعليمية، والمادية والاقتصادية كما هو واضح من المتوسطات الحسابية والنسب المئوية المقابلة لها في الجدول رقم (٧).
- (٤) احتل عدم الاستقرار العام في البيئة المرتبة الأخيرة بين معوقات المسار الوظيفي وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١) درجة أو بنسبة (٦٢٪) على المقياس الخماسي.

جدول رقم (٧) يبين آراء المبحوثين في معوقات التخطيط للمسار الوظيفي ومدى أهمية كل منها وفقاً للمتوسط الحسابي والنسب المئوية للتوزيع التكراري لآراء المبحوثين.

المعوقات		مدى تأثيرها
		المتوسط الحسابي على المقياس الخماسي
		%
شخصية تتعلق بالأفراد وتكوينهم واتجاهاتهم		٤,٣
اجتماعية تتعلق بالبيئة المحيطة والعادات والقيم		٢,٥
ثقافية وتعليمية تتعلق بالتوعية وفرص التعليم والتطوير		٢,٨
مادية واقتصادية تتعلق بالامكانات المتاحة		٣,٦
عدم الاستقرار العام في البيئة		٣,١
		٦٢

### العوامل المساعدة في تحسين المسار الوظيفي:

يبين الجدول رقم (٨) أهم العوامل المساعدة في تعزيز المسار الوظيفي وتخطيطه وتطويره وفقاً لآراء المبحوثين. ويمكن الاستنتاج من الجدول المذكور ما يلي:

(١) أن كافة العوامل المساعدة قد أعطيت أهمية كبيرة وبمتوسطات حسابية للأهمية تراوحت بين (٣,٦) درجة أو بنسبة (٧٢%) وبين (٤,٥) درجة أو بنسبة (٩٠%) من المقياس الخماسي.

(٢) حظيت التوعية الاجتماعية بأدنى أهمية بلغت (٣,٦) درجة أو بنسبة (٧٢%) من المقياس الخماسي ثم تلاها في ذلك المناخ الملائم للاستقرار الوظيفي وحظي بمتوسط أهمية بلغ (٣,٧) درجة أو بنسبة (٧٤%) من المقياس نفسه.

(٣) حظيت بقية العوامل المساعدة بأهمية متقاربة ومرتفعة من قبل المبحوثين. وهذه العوامل هي:

أ- التطوير والتدريب والتأهيل المهني بمتوسط حسابي للأهمية بلغ (٤,٢) درجة أو بنسبة (٨٤%) من المقياس الخماسي.

ب- تطبيق أسس الجدارة في فرص التقدم الوظيفي بمتوسط حسابي للأهمية بلغ (٤,٣) درجة أو بنسبة (٨٦%) من المقياس الخماسي.

ج- توفر المعلومات اللازمة بشأن الفرص الوظيفية بمتوسط حسابي للأهمية بلغ (٤,٥) درجة أو بنسبة (٩٠%) من المقياس الخماسي.

ويستخلص من نتائج التحليل الاحصائي بخصوص العوامل المساعدة في تعزيز المسار الوظيفي أن توفير مثل هذه العوامل في بيئة العمل هو أمر حيوي ويسهم في تطوير الادارة العامة وتعزيز فعاليتها.

جدول رقم (٨) يبين العوامل المساعدة في تعزيز المسار الوظيفي وتخطيطه وتطويره وفقاً للمتوسط الحسابي والنسبة المئوية للتوزيع التكراري لأراء المبحوثين.

مدى أهميتها		العوامل المساعدة
%	المتوسط الحسابي على المقياس الخماسي	
٧٢	٣,٦	التوعية الاجتماعية من خلال التعليم والثقافة والاعلام
٨٤	٤,٢	التطوير والتدريب والتأهيل المهني
٩٠	٤,٥	توفر المعلومات اللازمة بشأن الفرص الوظيفية ومتطلباتها وحوافزها
٧٤	٣,٧	ايجاد المناخ الملائم للاستقرار والأمان الوظيفي
٨٦	٤,٣	تطبيق أسس الجدارة في فرص التقدم الوظيفي

## نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أولاً: بخصوص فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى مقبولة وسليمة وتم اثباتها بدليل أن المتوسط الحسابي لمدى وضوح المسار الوظيفي بلغ (٢,٣) درجة أو بنسبة (٤٦%) من المقياس الخماسي.

الفرضية الثانية أيضاً مقبولة وتم اثباتها بدليل أن المتوسط الحسابي لمدى الحرية في اختيار المسار الوظيفي بلغ (٢,٧) درجة أو بنسبة (٥٤%) من المقياس الخماسي.

الفرضية الثالثة أيضاً مقبولة بدليل أن المتوسط الحسابي للدوافع الشخصية كان الأعلى بين بقية الدوافع حيث بلغ (٤,٣) درجة أو بنسبة (٨٦%) من المقياس الخماسي. بينما كانت أقل الدوافع أهمية بهذا المجال هي الدوافع المادية والتي حظيت بمتوسط حسابي للأهمية بلغ (٢,٧) درجة أو بنسبة (٥٤%) من المقياس الخماسي.

الفرضية الرابعة أيضاً صحيحة بدليل أن المتوسط الحسابي لفرص التقدم الوظيفي بلغ (٢,٤) درجة أو بنسبة (٤٨%) من المقياس الخماسي. كما بلغ المتوسط الحسابي لمدى رغبة المديرين في تغير وظائفهم الحالية (٤,٣) درجة أو بنسبة (٨٦%) من المقياس الخماسي.

الفرضية الخامسة أيضاً صحيحة بدليل أن الحوافز المادية قد حظيت بمتوسط حسابي للأهمية مرتفع بشكل ملحوظ عن بقية الحوافز. حيث بلغ المتوسط الحسابي لأهمية الحوافز المادية (٤,٥) درجة أو بنسبة (٩٠%) من المقياس الخماسي بينما حظيت بقية الحوافز بمتوسطات حسابية تراوحت

بين (٢,٦) و (٣,٨) درجة على المقياس الخماسي.

الفرضية السادسة أيضاً صحيحة بدليل أن النسبة المئوية للتوزيع التكراري لاجابات المبحوثين تكشف عن تناقص نسبي ملحوظ في عدد مرات التغيير الوظيفي كلما تقدم المديرين في سنوات الخبرة. وأن نسبة عدم التغيير الوظيفي (الاستقرار الوظيفي) قد ارتفعت من (١٠%) في الخمس سنوات الأولى إلى (٧٧%) في الفترة التي تتجاوز فيها خدمة المديرين خمسة عشر عاماً.

الفرضية السابعة أيضاً صحيحة بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي لأهمية المعوقات الشخصية بشكل ملحوظ عن بقية المعوقات. حيث بلغ هذا المتوسط (٤,٣) درجة أو بنسبة (٨٦%) من المقياس الخماسي مقارنة ببقية المعوقات والتي تراوحت المتوسطات الحسابية لأهميتها بين (٣,١) و (٣,٨) درجة على المقياس الخماسي.

الفرضية الثامنة أيضاً سليمة بدليل أن المتوسطات الحسابية لكافة العوامل المساعدة قد تراوحت بين (٣,٦) درجة أو بنسبة (٧٢%) وبين (٤,٥) درجة أو بنسبة (٩٠%) من المقياس الخماسي.

### ثانياً: نتائج أخرى للدراسة أهمها ما يلي:

- (١) اختلاف الباحثين حول طبيعة المسار الوظيفي ومراحله ومتطلباته وسبل تخطيطه وتطويره وزيادة فعاليته على مختلف المستويات الفردية والتنظيمية.
- (٢) وجود نقص واضح في الدراسات والأبحاث العربية في مجال المسار الوظيفي وعلى المستويين الأكاديمي (النظري) والعملية (الميداني). وهذا يتطلب إيلاء موضوع المسار الوظيفي مزيداً من الدراسة والبحث والاهتمام على كافة المستويات الأكاديمية والعملية.
- (٣) أن المسار الوظيفي هو محصلة لتفاعل مجموعة كبيرة من العوامل والعناصر المترابطة والتي تتعلق بالأفراد والتنظيمات والمجتمعات.
- (٤) ضعف الاهتمام بالمسار الوظيفي على أسس علمية واعية ومخططة على المستويات الفردية والتنظيمية والمجتمعية في الأردن. ويتضمن ذلك ضعف الصلة بين التأهيل والتدريب السابق وبين الوظائف التي يشغلها الأفراد في الخدمة المدنية في الأردن.
- (٥) كشفت الدراسة عن أهمية دور العوامل الشخصية في تخطيط المسار الوظيفي حيث أن الأفراد يختارون وظائفهم بناء على دوافع شخصية كما أنهم قد يغيرون هذه الوظائف لدوافع شخصية أيضاً.
- (٦) وجود معوقات للمسار الوظيفي يتجاوز المتوسط الحسابي لأهمية كل منها (٣) درجات أو بنسبة (٦٠%) على المقياس الخماسي. حيث تراوحت أهمية هذه المعوقات بين (٣,١) درجة أو بنسبة (٦٢%) وبين (٤,٣) درجة أو بنسبة (٨٦%) من المقياس الخماسي. وهذا يعني ضرورة الاهتمام بمثل هذه المعوقات وتحديد سبل مواجهتها بفعالية.
- (٧) حظيت العوامل المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي بأهمية مرتفعة لدى المبحوثين حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لأهمية كل منها (٣,٦) درجة أو بنسبة (٧٢%) وبين (٤,٥) درجة أو بنسبة (٩٠%) من المقياس الخماسي.

(٨) وجود تباين واضح بين الجوانب النظرية التي تضمنها النموذج المقترح في الدراسة (ص ٦٣) وبين الواقع العملي للمسار الوظيفي لدى المديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن.

## توصيات الدراسة

توصي الدراسة بما يلي:

- (١) ضرورة سد الفجوة في أدبيات الادارة العربية والمتمثلة بنقص الأبحاث والدراسات النظرية والميدانية في مجال المسار الوظيفي. وانطلاقاً من هذه التوصية فقد حاول الباحث تقديم خلفية نظرية مكثفة نسبياً بالاضافة إلى الدراسة الميدانية للموضوع نفسه.
- (٢) ضرورة اهتمام الأجهزة الحكومية (والخاصة) بموضوع المسار الوظيفي للعاملين من خلال التوعية بهذا المفهوم وتخطيطه وتطويره وتعزيز فرص التقدم الوظيفي على أسس الجدارة والتنافس الموضوعي. ومن المفيد أيضاً عقد دورات تدريبية وندوات علمية في هذا المجال بحيث يشارك فيها الأكاديميون والمسؤولون في الخدمة المدنية في الأردن.
- (٣) ضرورة ربط المسار الوظيفي بما فيه من فرص ونشاطات تطويره بنظم الحوافز والأداء والرقابة العامة بحيث يساعد ذلك في تحسين مستويات الأداء الفردي والمؤسسي وزيادة الانتاجية في المجتمع عموماً.

## الهوامش

- (1) Edgar F. Huse, Management, 2nd., Ed., New York: West Publishing Company, 1982, p.476.
- (2) Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, 4th., Ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1989. P.436.
- (3) F.F. Ridley "Career Service: A comparative perspective on civil service promotion" Public Administration, Vol. 61, summer 1983. P.179.
- (4) John M. Ivancevich and William F. Glueck, Foundations of Personnel / Human Resource Management, Plano, Texas: Business Publications, Inc., 1983. P.332.
- (5) Howard M. Carlisle, Management: Concepts, Methods and Applications, 2nd., Ed., Chicago, Palo Alto: Science Research Associations, Inc., 1982. P. 624.
- (6) Herbert G. Heneman and Others, Personnel / Human Resource Management. Revised Edition, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1983. P.334.
- (7) Carlisle, OP. Cit., P.624
- (8) Huse, OP., Cit., P. 476.
- (9) Robert Kreitner, Management, 2nd., Ed., Boston: Houghton Mifflin Company, 1983. P.435.

- (10) Robbins, OP., Cit., P.436.
- (11) Stephen D. Anderson "Planning for Career Growth "Personnel Journal, Vol. 53, No. 3, May 1973. PP.357-60.
- (12) Ivancevich, OP., Cit., P.332.
- (13) John H. Zenger "Career Planning: Coming in from the Cold" Training and Development Journal, Vol. 35, No. 7, July 1981. PP.47-48.
- (14) Andrew Mayo "A Framework for Career Management "Personnel Management: The Magazine for Human Resource Professionals, Vol. 24, No. 2 Feb. 1992. P.37.
- (15) Walter D. Storey "Which Way: Manager - Directed or Person - Centered Career Pathing?" Training and Development Journal, Vol. 32, No., 1 Jan. 1978. PP.10-12.
- (16) Lorraine M. Carulli, C.L. Noroian and C. Levine "Employee-Driven Career Development "Personnel Administrator, March 1989. PP.67-70.
- (17) Ralf Lewis and Chel Hibbert "Career Development: Meeting Individual and Organizational Needs "Journal of Europe Industrial Training, Vol. 4, No. 4, 1980. PP.12-16.
- (18) Alan Dickinson "The Economics of Successful Career Management" Management Accounting, Vo. 67, No. 9, 1989. P.55.
- (19) Paul Evans "Managing Career Development "Journal of Management Development, Vol. 7, No. 6, 1988. P.5.
- (20) John Leach "The Career Development Study as an OD Intervention" Training and Development Journal, Vol.32, NO. 6, June 1978. PP.34-36.
- (21) Jack H. Epstein "Carer Management Programs "Personnel Journal, March 1974. PP.191-192.
- (22) Donald F. Harvey and Donald R. Brown, An Experiential Approach to Organization Development, 4th., Ed., Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1992. P.303.
- (23) Zenger, OP., Cit., PP.47-48.
- (24) Kreitner, OP., Cit., P.633.
- (25) Huse, OP., Cit., P.477.
- (26) Huse, Ibid., PP.478-79.
- (27) Huse, Ibid., PP.477-78.
- (28) Huse, Ibid., PP.480-81.
- (29) Kreitner, OP.Cit., PP.634-35.
- (30) Carlisle, OP. Cit., PP.630-31.
- (31) Ivancevich, et., al., OP., Cit., PP.336-40.
- (32) Robbins, OP., Cit., PP.436-37.
- Theo Haiman, W.G. Scott and Patrick E. Connor, Management, 4th. Ed., Boston: Houghton Mifflin Company, 1982. PP.319-20.
- (33) James F. Wolf "Managers and Careers: Are You in the Drivers Seat?" Public Man-

- agement, Oct. 1976. PP.2-6.
- (34) Carlisle, OP. Cit., PP.625-26.
- (35) Carlisle, Ibid., PP.628-29.
- (36) Harvey and Brown, OP. Cit., P.304.
- (37) Celia Paul and Ann W. Sanger "Charting Your Career Goals" Management Solutions, Vol. 32, No.12, 1987. PP.22-23.
- (38) Jack Falvey "Career Navigation" Training and Development Journal, Vol. 42, No.2, 1988. P.32.
- (39) Toby Cotton "Career Planning and Development" Managerial Accounting, Vol. 68, No. 2, 1990. PP.52-53.
- Bill Cantor "Your Job Insurance is Career Planning and high Visibility" Public Relations Quarterly, Vol.33, 1988. PP.22-25.
- Zenger, OP., Cit., PP.48-49.
- Haimann, OP., Cit., PP.320-21.
- (40) Robbins, OP., Cit., P.438.
- Leach, OP., Cit., PP.34-36.
- Huse, OP., Cit., P.490.
- Zenger, OP., Cit., P.49.
- Ridley, OP., Cit., P.191.
- Carlisle, OP., Cit., PP.624-25.
- (41) - Kreitner, OP., Cit., PP.638-39.
- Carlisle, OP., Cit., P.630.
- (٤٢) حسين حسن عمار "الترقية كدعم أساسية في نظام المستقبل الوظيفي بالخدمة المدنية" الإدارة العامة، المجلد السابع، العدد (٣٣)، ١٩٨٢، ص ٢١٥.
- (٤٣) سمير أحمد عسكر "المسار الوظيفي والتطوع الاجتماعي في المنظمات الحديثة / دراسة تحليلية لجوانب التوافق والتعارض"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (١٤)، العدد (٢)، ربيع ١٩٩٠، ص٧٥.
- (44) Carlisle, OP., Cit., P.635.
- (45) Ellen E. Eng. and J. S. Gottsdanker "Positive Changes from a Career Development Program" Training and Development Journal, Vol. 33, No.1, Jan. 1979. P.7.
- (46) Oscar Grusky "Career Mobility and Organizational Commitment" Administrative Science Quarterly, Vol. 10, 1965/1966. P.488.
- (47) Carole Kancheir and Wally R. Unruch "The Career Cycle Meets the Life Cycle" Career Development Quarterly, Vol. 37, No. 1, Sep. 1988. P.127.
- (48) Susan Field and Lorraine Paddison "Designing A Career Break System" Industrial and Commerical Training, Vol. 21, No.1, Jan/Feb. 1989. PP.22-25.
- (49) Harvey and Brown, OP., Cit., P.305.

## ملحق رقم (١) قائمة بأسماء الوزارات والدوائر المركزية المبحوثة

١. وزارة الصحة
٢. وزارة الشباب
٣. وزارة العمل
٤. وزارة التربية والتعليم
٥. وزارة الداخلية
٦. وزارة الزراعة
٧. وزارة الصناعة والتجارة
٨. وزارة التخطيط
٩. وزارة التموين
١٠. وزارة التعليم العالي
١١. وزارة المالية
١٢. وزارة العدل
١٣. وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الاسلامية
١٤. وزارة الشؤون البلدية والقروية والبيئة
١٥. وزارة الأشغال العامة والاسكان
١٦. وزارة التنمية الاجتماعية
١٧. وزارة المياه والري
١٨. وزارة الثقافة
١٩. وزارة السياحة والآثار
٢٠. وزارة الاعلام
٢١. وزارة النقل والاتصالات
٢٢. وزارة الطاقة والثروة المعدنية
٢٣. وزارة الخارجية
٢٤. دائرة الجوازات
٢٥. دائرة الجمارك
٢٦. دائرة ضريبة الدخل
٢٧. دائرة الاحصاءات العامة
٢٨. دائرة الأراضي والمساحة
٢٩. دائرة اللوازم العامة
٣٠. دائرة المكتبات والوثائق الوطنية
٣١. دائرة الآثار العامة
٣٢. دائرة الأرصاد الجوية
٣٣. دائرة الموازنة العامة

## ملحق رقم (٢) إستبانة الدراسة الأخوة الأخوات الكرام

تحية طيبة وبعد،

يرجى التلطف بتعبئة الاستبانة المرفقة بقصد جمع بعض البيانات المرتبطة بدراسة علمية حول تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الخدمة المدنية في الأردن. وإذ يشكر الباحث تعاونكم سلفاً، ليؤكد بأن هذه البيانات ستعامل بسرية وموضوعية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث  
الدكتور نائل العواملة  
قسم الادارة العامة  
الجامعة الأردنية

ملاحظات:

- (١) يقصد بالمسار الوظيفي (Career Planning) الخيار المهني أو العملي الذي ينتهجه الموظف في سيرته الوظيفية من حيث طبيعة العمل والمؤسسة التي ينتمي اليها وجهوده في سبيل تقدمه الوظيفي عموماً.
- (٢) المقياس الخماسي المستعمل في الاستبانة يتضمن خمسة احتمالات للإجابة تتراوح بين (١) أقلها و (٥) أعلاها.

١) يرجى بيان رأيك في مدى توفر العناصر التالية المتعلقة بالمسار الوظيفي ودرجة انطباقها على حالتك وفقاً للمقياس المقابل لكل منها:

مدى انطباقها					العناصر
٥	٤	٣	٢	١	
					(١) يوجد لدى مفهوم واضح للمسار الوظيفي
					(٢) كان لدي حرية في اختيار وظيفتي الحالية
					(٣) يوجد صلة بين تاهيلي العلمي وتدريب العملي وبين وظيفتي الحالية

٢. يرجى بيان رأيك في دوافع اختيارك للوظيفة الحالية مبيناً مدى تأثيرها وأهميتها على المقياس المقابل لكل منها:

مدى تأثيرها					الدوافع
٥	٤	٣	٢	١	
					شخصية وذاتية كالميول والاتجاهات والرغبات الفردية
					مادية مثل الرواتب والمزايا المادية بأنواعها المختلفة
					اجتماعية تتعلق بالاحترام والقيم والأعراف الاجتماعية

٣. يرجى بيان رأيك في مدى وجود فرص للتقدم الوظيفي وتطوير قدراتك في مجال وظيفتك الحالية!

عالي					منخفض
٥	٤	٣	٢	١	

٤. يرجى بيان رأيك في درجة استقرارك في وظيفتك الحالية!

عالية					منخفضة
٥	٤	٣	٢	١	

٥. إلى أي مدى تفضل تغيير وظيفتك الحالية؟

منخفضة عالية

٥ ٤ ٣ ٢ ١

٦. إلى أي مدى تسهم الأسباب التالية في رغبتك في تغيير وظيفتك الحالية؟

مدى إسهامها					الأسباب
٥	٤	٣	٢	١	
					حوافز مادية أفضل
					حوافز معنوية أفضل
					فرص أفضل للتقدم الوظيفي
					الأمان والاستقرار الوظيفي أفضل
					الابداع والتجديد وأفاق عمل أفضل
					أخرى، يرجى تحديدها.....

٧. يرجى بيان عدد المرات التي تغيرت فيها طبيعة عملك (وظيفتك) بشكل جذري خلال الفترات التالية من حياتك العملية:

عدد المرات	الفترة
	الخمس سنوات الأولى
	الخمس سنوات الثانية
	الخمس سنوات الثالثة
	بعد (١٥) سنة وحتى الآن

٨. يرجى بيان رأيك في مدى تأثير المعوقات التالية في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي:

مدى تأثيرها					المعوقات
٥	٤	٣	٢	١	
					<p>شخصية تتعلق بالأفراد وتكوينهم واتجاهاتهم وغيرها</p> <p>اجتماعية تتعلق بالبيئة المحيطة والعادات والقيم</p> <p>ثقافية وتعليمية تتعلق بالتوعية وفرص التعليم والتطوير</p> <p>مادية واقتصادية تتعلق بالإمكانات المتاحة</p> <p>عدم الاستقرار العام في البيئة</p> <p>أخرى، يرجى تحديدها .....</p>

٩. يرجى بيان رأيك في مدى أهمية العوامل المساعدة في تعزيز المسار الوظيفي وتخطيطه وتطويره باستمرار:

مدى أهميتها					العوامل المساعدة
٥	٤	٣	٢	١	
					<p>التوعية الاجتماعية من خلال التعليم والثقافة والاعلام</p> <p>التطوير والتدريب والتأهيل المهني</p> <p>توفير المعلومات اللازمة بشأن الفرص الوظيفية ومتطلباتها وحواجزها</p> <p>ايجاد المناخ الملائم للاستقرار والأمان الوظيفي</p> <p>تطبيق أسس الجدارة في فرص التقدم الوظيفي</p> <p>أخرى، يرجى تحديدها .....</p>